

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: X2011156242

UDC \_\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

LYMY 公司发展战略研究

Research on Developing Strategy of LYMY Co.Ltd.

杨浩基

指导教师姓名: 孟林明 副教授

专业名称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2013 年 9 月

论文答辩日期: 2013 年 月

学位授予日期: 2013 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评阅人: \_\_\_\_\_

2013 年 9 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日



## 摘 要

2008 年美国次贷危机引发的国际金融危机对钼行业影响巨大，造成钼价长期低位徘徊，行业竞争加剧，钼矿山企业在这场危机中面临巨大的市场压力，诸多中、小企业被迫破产，大型钼矿山企业利润空间被不断压缩，处境日益艰难。面对经济危机带来的严重困难和严峻挑战，如何生存和发展，成为钼矿山企业具有重要理论与实践意义的研究课题。

本文分析了当前国内外钼行业的发展现状，并就 LYMY 公司所处的国内宏观环境、国内钼资源状况、钼行业竞争情况等外部环境，以及 LYMY 公司产品结构、生产技术状况、市场、生产成本、人力资源管理内部环境进行了探讨。文中以 LYMY 公司为例，采用 PEST 分析、SWOT 分析、波特竞争五力分析模型等分析工具，从企业所处的宏观环境、优势和劣势、机会和威胁、买方和供应方的影响力等角度进行市场竞争势态分析，找出了企业在市场竞争中需要关注的买方的影响力、现有竞争对手的威胁、降低生产成本、开拓产品市场等关键致胜因素。

最后，围绕创建“国际领先、国内一流钼企业”的战略目标，提出了公司未来所采取的多元化、一体化和差异化战略，并制定了实现战略目标的五项策略。

**关键词：**钼行业；发展战略；竞争力



## Abstract

The global financial crisis triggered by the U.S. subprime mortgage crisis in 2008, has a tremendous impact on the molybdenum industry. The price of molybdenum has been fluctuating at low levels for a long time since 2008, and the competition among the molybdenum industry increased. Domestic molybdenum mining enterprises is facing huge market pressures in this crisis. Many small companies were forced into bankruptcy, while the profit space of large molybdenum mining enterprises have been compressed which leading to the worsening survival situation. Facing serious difficulties and severe challenges in the economic crisis, the research topic of how to survive and develop has an important theoretical and practical significance for molybdenum mining enterprises.

The current development status of the molybdenum industry at home and abroad was analyzed in this thesis, and the external environment such as domestic macroeconomic environment, molybdenum ore resources, competition and the internal environment such as product structure, production technology conditions, market, production cost, human resource management were discussed. Taking the LYMY company for example, the market competition situation was analyzed from aspects of the macroenvironment, enterprise's superiority and inferiority, opportunity, threat and the influence of buyer and supplier by PEST analysis, SWOT analysis, Michael Porter's Five Forces Model and other analytical tools. And critical success factors such as the influence of buyers, threat of existing competitors, reducing production costs and expanding product markets are found out, which should be focused on in market competition of the LYMY company.

In the end, around the grandly strategic goal of “creating a international leading and domestic first-class molybdenum enterprise”, diversification strategy, integration strategy and differentiation strategy are put forward, which will be adopted in the future of the company, and five strategies to achieve the strategic goals have been drafted.

**Key words:** Molybdenum Industry; Development Strategy; Competitiveness





# 目录

第一章 绪 论 .....	1
第一节 LYMY 公司简介 .....	1
第二节 课题研究的重要意义 .....	3
第三节 课题研究解决的主要问题 .....	5
第四节 课题研究的思路和主要内容 .....	5
第二章 企业战略理论综述 .....	7
第一节 企业战略基础理论 .....	7
第二节 战略研究方法 .....	10
第三节 制订企业发展战略的基本步骤 .....	14
第三章 LYMY 公司外部环境分析 .....	15
第一节 钼行业发展状况 .....	15
第二节 宏观环境分析（PEST 分析） .....	17
第三节 行业竞争态势分析 .....	27
第四节 市场环境分析 .....	31
第五节 外部环境小结 .....	37
第四章 LYMY 公司内部环境分析 .....	38
第一节 生产技术能力 .....	38
第二节 财务分析 .....	39
第三节 市场营销能力 .....	42
第四节 人力资源状况 .....	43
第五节 内部管理状况 .....	47
第六节 内部环境小结 .....	48
第五章 LYMY 公司的战略制定与选择 .....	49
第一节 战略目标和发展模式 .....	49
第二节 战略方案制定 .....	50
第三节 战略选择 .....	52

第六章 战略实施 .....	56
第一节 深化人力资源开发，加强员工队伍建设 .....	56
第二节 注重安全生产，打造本质安全型企业 .....	58
第三节 加强财务管理，适应市场竞争需要 .....	60
第四节 重视产品市场开发和客户培育 .....	61
第五节 重视企业文化建设，增强企业竞争活力 .....	63
第七章 结    论 .....	68
参考文献.....	69
致    谢.....	70

## 第一章 绪 论

### 第一节 LYMY 公司简介

LYMY 公司地处于世界六大钼矿田之首的“钼都”栾川，隶属 HNCC 集团，2005 年 5 月注册成立，是一个集“采、选、焙炼、冶炼、深加工”于一体化大型钼企业。LYMY 公司拥有钼矿区 3.9816 平方公里的采矿权。矿区内保有钼金属储量超过 50 万吨，伴生白钨金属储量 8.6 万吨，矿石量超过 7 亿吨，矿区内还有丰富的钨资源可在公司拓宽产业和持续发展中开发利用，属特大型钼矿，全国五大钼矿床之一。公司 2008 年 10 月开始生产，现在具备采矿 15000t/d 和选矿 10000t/d 的生产能力。

目前，公司年盈利能力超过 1.5 亿元，总体实力已跻身全国钼行业前三甲。自成立以来，公司始终围绕“012345”的安全管理模式，坚持“安全生产第一，生命至高无上”、“从零开始，向零奋斗”的安全理念，努力开创安全高效、和谐发展的新局面。

LYMY 公司及下属的矿山、选厂见图 1-1～图 1-3。



图 1-1: LYMY 公司

资料来源：企业内部资料



图 1-2: LYMY 矿山

资料来源：企业内部资料



图 1-3: LYMY 选厂

资料来源：企业内部资料

LYMY 下设矿山、选矿和销售三个分公司，在册职工总人数 938 人，其中机关部室 80 人，矿山公司 360 人、选矿公司 370 人、销售公司 8 人，后勤保卫人员 120 人。公司机关包括综合办、人力资源部等 12 个部室。公司组织结构见图 1-4。

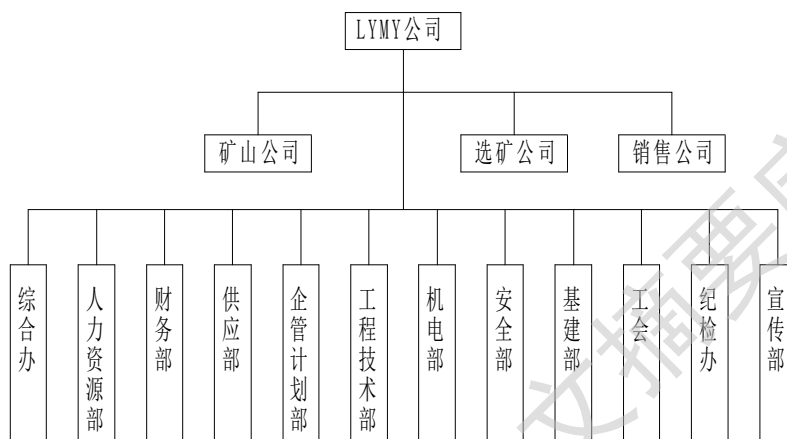


图 1-4: LYMY 公司组织结构

资料来源：企业内部资料

## 第二节 课题研究的重要意义

本文旨在通过从战略管理角度来分析，构建 LYMY 公司的发展战略。本文的研究结果对 LYMY 公司现阶段的发展提供了参考，有利于增强企业的竞争能力，并对国内其他企业发展战略起到借鉴作用。因为，在经济全球化，技术日新月异，新的经营方式不断涌现以及信息交流过程发生根本性变革的背景下，战略越来越显示出其重要性。在人类活动的许多领域，战略对成功都有重要作用。简单地说，一个成功的企业，常常能在关键时刻抓住机会。这并不能仅仅归结为幸运的问题。如果偶尔抓住一个机会并获得成功，会存在幸运的可能。但如果一个企业总能不断抓住机遇，就不能简单地归结为幸运了。这是因为他们有认识机会的能力，并有清楚的目标和相应的灵活性。可见一个企业成功很少因为随机的结果。资源和技巧方面的最初优势并不是决定性因素，战略总是起着重要作用。多数情况下，成功者总抱有并实施着一个有效的战略，虽然有时并没有一个战略作为事先的计划存在，或者并没有明确说明它，但他们在所角逐的领域对情况有比较清楚的了解和明确的方向，而且往往能及时掌握局势的变化。如果说在计划经



济体制下，尤其是在封闭的国内或地方市场上，企业没有战略还可能勉强维持生存的话，那么，随着改革开放而来的国门大开及市场经济体系的不断完善，世界著名跨国公司的大举进入，我国经济逐步与世界经济融为一体，在这种环境下，企业若没有战略，将在激烈的竞争中失去发展的可能性，甚至难以维持生存。因此，从企业的发展角度看，战略对于企业有以下的重要意义：

一、由于在企业战略中确定了企业在一段时间内的总体目标和企业资源的配置，从而使企业的成员都能够了解自己在规定时间内应该完成的任务，因而可以激励他们积极主动地寻找高效率地完成任务的途径。

二、战略管理使企业和各部门的战略活动优先的原则得到实施，战略的全局性使企业人员能主动考虑到与其他部门进行决策协调，从而有助于培养员工的整体观念。

三、高层管理部门能够根据战略需要在各部门之间合理地分配资源，并以战略目标的实现情况为依据对资源的使用效率进行监督和评价。

四、使企业不仅能对竞争对手、顾客和技术等环境的变化做出反应，更能具备影响市场环境，进而主动影响市场环境变化的能力。

五、从宏观上看，一个企业制定的战略，不仅对于单个企业而言关系到能否取得和维持竞争优势，而且深刻影响着本行业的行业结构、市场竞争态势和总体布局，进而对该行业的获利水平产生影响。

六、从微观上看，一个企业制定并实施战略管理，对于企业本身而言，也是保持企业旺盛生命力，实现企业长远发展的内在要求。企业实施战略管理，可以促使企业改进决策方法，优化组织结构，并保持组织结构与战略的匹配性，增强整个组织的凝聚力和向心力。

美国邓恩·布拉德斯特里特公司经过对美国企业的长期观察后，总结出了六条致使企业破产的原因，其中有多条原因均涉及到战略问题，如“企业高层领导不了解自己企业的目的和竞争优势，不了解企业的经营原则，因而决策变化无常”、“主管人员不了解企业的经营环境，缺乏战略远见，企业主管思想僵化，缺乏随环境变化而变化的战略灵活性”、“企业资源分配不当造成财务危机”。可见，企业战略管理的状况直接关系到企业的存亡。

### 第三节 课题研究解决的主要问题

随着科技的进步和社会的发展，企业发展环境变化很快，战略出现了新的特点，一是战略的变动性和短期性，二是战略的生存性与保守性，三是战略的调整性和重组性。

研究 LYMY 公司发展战略，是探讨在当前经济危机条件下和市场环境发生重大变化的形势下，公司如何求得生存与发展的课题。从解决问题的根本性而言，主要涉及企业中长期干什么、靠什么和怎么干等三大方面的问题。

课题研究主要解决的问题是分析 LYMY 公司自身因素、市场竞争因素、外部环境因素，评价 LYMY 公司行业竞争态势，确定存在哪些机遇，面临何种威胁。同时对 LYMY 公司的资源与能力进行分析，确定自身存在的优势与劣势；根据分析制定发展战略和发展模式，并对发展战略措施进行探讨和研究，同时研究战略实施和评价时要注意的问题。

企业发展战略一定要适合自身的实际，而不能追求流行观念。企业的价值观是企业文化的基本元素，因此必须重视本企业的价值观。LYMY 公司在发展战略研究上采用理论联系实际的方法，既学习先进的管理方法和理念，又要研究适合自身实际的发展策略，以求得企业真正的发展。

### 第四节 课题研究的思路和主要内容

课题研究就是分析干什么、靠什么和怎么干的问题，研究的思路包括提出问题、分析问题和解决问题三部分内容。

#### 一、提出问题

探讨课题研究的背景及必要性，并对所用理论进行综述，由绪论和企业战略理论综述两部分完成。

#### 二、分析问题

研究外部环境及内部环境优劣势，分三个层次。一是分析 LYMY 公司行业竞争态势；二是对 LYMY 公司所处的战略环境进行 PEST 分析，确定面临的机遇与威胁；三是分析 LYMY 公司内部资源和能力，确定存在的优势与劣势。

### 三、解决问题

提出解决方案,即在发现问题和分析问题的基础上,采用 SWOT 分析方法,制定 LYMY 公司的发展战略,提出发展模式和战略措施,并对战略实施中要注意的问题进行研究。

课题研究的思路见图 1-5。

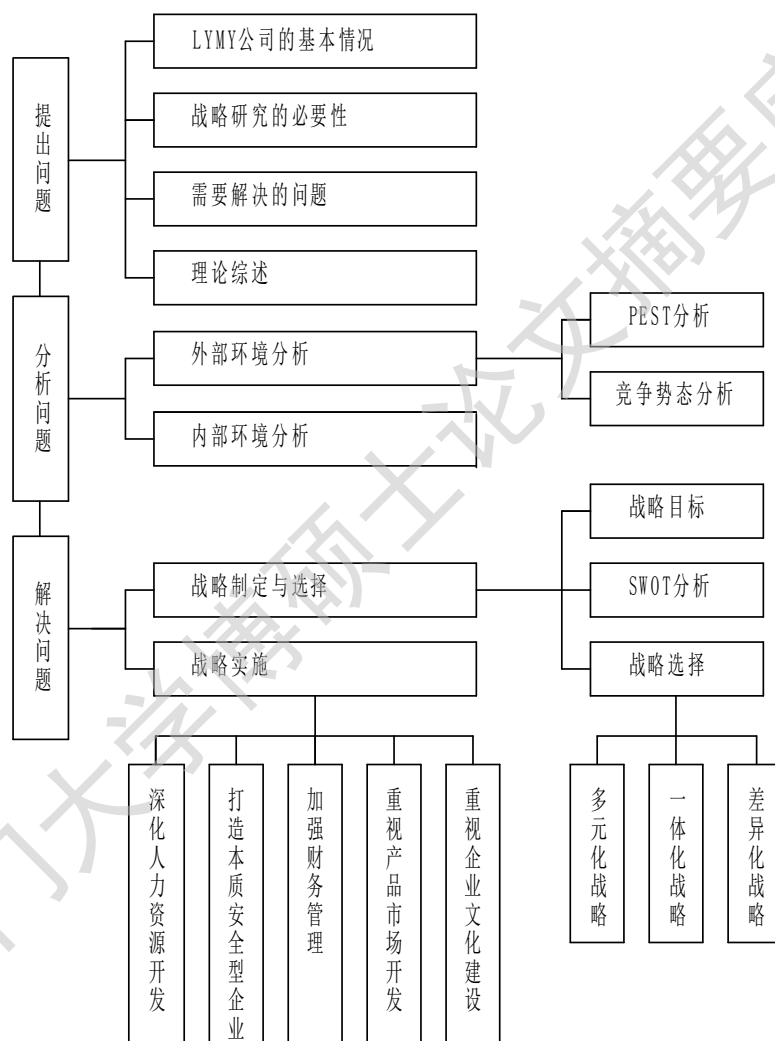


图 1-5: 课题研究的思路



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库